



Akademie Management und Politik

Diversitätspolitik

Strategien für mehr kulturelle Vielfalt
in politischen Mitgliederorganisationen

Anne Haller und Valérie Lange



MuP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

ZU MEHR VIELFALT



Inhaltsübersicht

Vorwort	3
Kulturelle Vielfalt als Herausforderung für die Organisationsentwicklung	4
Ansätze zur Förderung kultureller Vielfalt	7
▶ Interkulturelle Orientierung und Öffnung	7
▶ Diversity Management	9
Konkrete Instrumente und Strategien für eine erfolgreiche Diversitätspolitik	12
▶ Öffentlichkeitsarbeit im interkulturellen Kontext	12
▶ Nachhaltige Veränderung von Organisationskultur	14
▶ Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung	16
▶ Veränderung von Machtstrukturen durch positive Maßnahmen	17
▶ Aus der Praxis: Interkulturelle Öffnung der IG Metall	19
Kurz gefasst: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	21

Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Politische Akademie
Akademie Management und Politik
Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Texte und Redaktion:

Anne Haller, Valérie Lange

Fotos:

Daniela Schmitter, Arnd Drifte (S.17; fotolia.com)

Graphisches Konzept und Gestaltung:

DIE PROJEKTOREN – www.dieprojektoren.de

Druck:

Media-Print Informationstechnologie GmbH, Paderborn

2. Auflage: Januar 2013

ISBN: 978-3-86498-216-3

Grundlage dieser Veröffentlichung ist die Veranstaltung „Diversitätspolitik – Strategien für mehr kulturelle Vielfalt in politischen Mitgliederorganisationen“ der Akademie Management und Politik. Die Texte können jedoch nicht als Namensbeiträge zitiert werden.

Geäußerte Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

Vorwort



Parteien, Gewerkschaften, politische Verbände und Vereine sind wesentliche Stützen unserer Demokratie. Sie sind die Orte, an denen Menschen zusammenkommen, um ihren politischen Willen kund zu tun. Ihre Mitglieder und Engagierten vereinigen sich, um Einfluss zu nehmen und unsere Gesellschaft zu gestalten. Sie sind die Demokratinnen und Demokraten, die eine Demokratie braucht, um lebendig zu sein.

Aber wer engagiert sich politisch in Deutschland? Bringen sich auch diejenigen ein, deren Eltern nicht in Deutschland geboren wurden oder die selbst zugewandert sind? Stehen die Türen von Parteien und Gewerkschaften offen für Engagierte, die mehr als eine Muttersprache sprechen? Werden in Deutschland eigentlich Menschen mit Zuwanderungsgeschichte für Ämter und Mandate aufgestellt und gewählt? Fühlen sich Bürger/innen mit Migrationshintergrund willkommen geheißen von den Volksparteien, den Traditionsgewerkschaften, von amnesty international, Greenpeace oder attac?

All diese Fragen beantwortet die Forschung mit einem klaren „Jein“. Migrantinnen und Migranten sind politisch zwar aktiv, gerne aber in Migrantenselbstorganisationen und nicht so sehr in den klassischen Parteien. Sie sind keine Besonderheit in hohen politischen Ämtern mehr, haben es aber schwerer als ihre „bio-deutsche“ Konkurrenz, für Mandate aufgestellt und gewählt zu werden. Die Struktur von politischen Mitgliederorganisationen bei den Haupt- und Ehrenamtlichen entspricht in seltenen Fällen den gesellschaftlichen Verhältnissen in Deutschland. Es gibt also Handlungsbedarf: Politische Mitgliederorganisationen stehen vor der Herausforderung Strategien für mehr kulturelle Vielfalt zu entwickeln und umzusetzen.

Mit dieser Broschüre, die bereits in der 2. Auflage erscheint, wollen wir besonders Parteien und Gewerkschaften bei diesen Öffnungsprozessen unterstützen. Unterschiedliche Ansätze wie interkulturelle Öffnung und Diversity Management werden vorgestellt. Wir schlagen Ihnen verschiedene Instrumente und Strategien vor, mit deren Hilfe verschiedene Bereiche einer Organisation überprüft und nachhaltig verändert werden können.

In dieser Publikation sind die wichtigsten Ergebnisse der MuP-Fachtagung „Diversitätspolitik – Strategien für mehr kulturelle Vielfalt in politischen Mitgliederorganisationen“ vom 9. Mai 2012 zusammengefasst. Wir bedanken uns herzlich an dieser Stelle bei den Referentinnen und Referenten für die Mitwirkung an dieser Fachtagung. Wir wünschen Ihnen informative Lektüre und zahlreiche Anregungen für Ihre politische Praxis!

Ihre

Katrin Matuschek

Leiterin der Akademie Management und Politik



Mehr zum Thema

Eindrücke und O-Töne aus der MuP-Fachtagung „Diversitätspolitik“ finden Sie auf www.youtube.com/watch?v=BSEHu3Zi19Q



Politische Mitgliederorganisationen bieten die wichtigsten Zugangswege zu Partizipation in einer Demokratie. Demokratie – das ist die Herrschaft des Volkes; deshalb muss es der Anspruch von Parteien und Gewerkschaften sein, für alle Menschen offen zu stehen. Noch sieht der Alltag in politischen Mitgliederorganisationen jedoch anders aus.

Kulturelle Vielfalt als Herausforderung für die Organisationsentwicklung

Parteien und Gewerkschaften brauchen eine vielfältige Mitgliederstruktur.

Sich engagieren in einer Partei oder Gewerkschaft – das kann jeder und jede. Politische Großorganisationen haben kaum formale Zugangsbeschränkungen. Wer sich aktiv an Arbeits- oder Wahlkämpfen beteiligen möchte, wer eine Funktion im Ortsverein der Partei oder im Betriebsrat übernehmen oder wer seine Interessen in den politischen Diskurs einbringen will, der findet in Parteien und Gewerkschaften den richtigen Zugang zur politischen Partizipation.

Wenn aber jeder die gleiche Chance hat, sich in politischen Großorganisationen zu beteiligen, warum ist ihre Mitgliederstruktur dann nicht genauso vielfältig wie unsere pluralistische Gesellschaft? Nach Angaben des Bundesamtes für Statistik haben knapp 20 Prozent der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund; bei den Kindern unter zehn Jahren sind es sogar weit über 30 Prozent. Ein Blick auf die Funktionsträger/innen der großen politischen Parteien zeigt, dass sich dieses Verhältnis hier nicht einmal ansatzweise widerspiegelt. Eine aktuelle Studie des Max-Planck-Instituts drückt diese Beobachtung in Zahlen aus: Weniger als vier Prozent der Stadträt/innen in deutschen Großstädten haben einen Migrationshintergrund. Damit sind die Migrant/innen als politische Funktionsträger/innen deutlich unterrepräsentiert.

Das stellt die politischen Großorganisationen vor eine Herausforderung: Sie müssen sich fragen, was sie tun können, um für Bürger/innen mit Migrationshintergrund attraktiver zu werden. Diese Herausforderung muss von den Parteien und Gewerkschaften angenommen werden. Denn der Mangel an Vielfalt in den politischen Großorganisationen stellt über kurz oder lang unsere demokratischen Grundsätze in Frage. Politische Mitgliederorganisationen-



Mehr zum Thema

Karen Schönwälder, Cihan Sinanoglu und Daniel Volkert: Vielfalt sucht Rat. Ratsmitglieder mit Migrationshintergrund in deutschen Großstädten

Eine Studie des Max-Planck-Instituts zur Erforschung multiethnischer und multiethnischer Gesellschaften

Unter: www.boell.de/downloads/2011-12-Vielfalt_sucht_Rat.pdf

legitimieren sich durch ihre Funktion als Vertreter des Volkes. Scheitern sie in ihrem Bemühen, eine große Gruppe der Gesellschaft, die sich angesichts des demografischen Wandels in den nächsten Jahren noch weiter vergrößern wird, anzusprechen, dann können sie die Interessen dieser Gruppe auch nicht repräsentieren. Damit verlieren ihre politischen Positionen und Entscheidungen an Legitimität – und mit ihnen unsere Demokratie an Substanz.

Parteien und Gewerkschaften brauchen Migrant/innen als Wähler/innen und Unterstützer/innen. Sie brauchen sie als Mitglieder und freiwillig Engagierte, um im Arbeits- oder Wahlkampf schlagkräftig zu bleiben. Sie brauchen Menschen mit Migrationsgeschichte als Multiplikator/innen und Netzwerker/innen, um mehr Zugewanderte mit Themen erreichen zu können, für die es sich zu streiten lohnt. Sie brauchen sie als politischen Nachwuchs, als Seismographen für die Themen, die die Menschen bewegen können, und als Impulsgeber für inhaltliche Innovationen.

Menschen mit Migrationshintergrund hingegen brauchen Parteien und Gewerkschaften, um politisch teilhaben zu können. Sie brauchen sie, um für mehr Gleichberechtigung zu kämpfen, Chancengleichheit zu erreichen und eigene Themen auf die politische Agenda setzen zu können. Und nicht zuletzt brauchen Migrant/innen Parteien und Gewerkschaften, weil selbstverständliche politische Partizipation auch gesellschaftliche Integration bedeutet.

Was sind die Zugangsbarrieren?

Das Selbstverständnis der meisten politischen Mitgliederorganisationen schließt die Offenheit für alle ein, die für die Themen und Positionen der Organisation eintreten möchten. Warum finden dennoch so wenig Migrant/innen den Weg in Parteien und Gewerkschaften?

Das liegt, um ein Vorurteil gleich auszuräumen, nicht daran, dass Migrant/innen weniger engagiert oder politisch interessiert sind. Ganz im Gegenteil: Menschen mit Migrationshintergrund sind politisch sehr aktiv. „Dies gilt sowohl bezüglich individueller Partizipationsformen als auch auf kollektiver Ebene. So werden Migranten z.B. zu einem immer wichtigeren Bestandteil der Wahlbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland und Migrantenorganisationen zu einem immer wichtigeren Partner der deutschen Politik“ (Hunger/Candan 2009: S. 40). Einfluss auf politische Entscheidungen üben Zuwander/innen häufig über Migrantenselbstorganisationen aus, die als Mittler zwischen den Migrant/innen und den politischen Institutionen Deutschlands dienen (vgl. ebd.: S. 26). Die Gründung eigener politischer Organisationen zur Interessenvertretung macht aber auch deutlich, dass es Menschen mit Migrationshintergrund schwer fällt, ihre politische Heimat in den bereits etablierten Organisationen der Mehrheitsgesellschaft zu finden. Parteien und Gewerkschaften müssen sich also fragen, warum sie für Menschen mit Migrationshintergrund weniger attraktiv sind.

Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist die Beschäftigung mit Vielfalt in der eigenen Organisation. Dazu gehört zunächst das Eingeständnis, dass es Zugangsbarrieren für ein Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund gibt. Insbesondere die folgenden Hindernisse sind dabei zu berücksichtigen:

- ▶ Vielen Migrant/innen fehlt die Sicherheit, um sich in Parteien und Gewerkschaften – Organisationen, die in der Mehrheitsgesellschaft etabliert sind – zu engagieren. Dies gilt auch dann als Hemmschwelle, wenn sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen.



Mehr zum Thema

Migrant/in, Mensch mit Zuwanderungsgeschichte, Mensch mit Migrationshintergrund...

Hinter diesen Begriffen verbergen sich vielfältige Gruppen: Zu ihnen gehören sowohl Menschen, die erst seit wenigen Monaten in Deutschland leben, als auch solche, die hier geboren sind oder schon seit mehreren Jahrzehnten ihre Heimat in Deutschland gefunden haben.

Als Menschen mit Migrationshintergrund bezeichnet das Statistische Bundesamt alle Personen, die nach 1949 nach Deutschland eingewandert sind, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit einem eingewanderten oder ausländischen Elternteil.



Mehr zum Thema

Dr. Uwe Hunger, Menderes Candan M.A.: Politische Partizipation der Migranten in der Bundesrepublik Deutschland und über die deutschen Grenzen hinweg. BAMF, Münster, Oktober 2009

www.bamf.de/Shared-Docs/Anlagen/DE/Publikationen/Expertisen/politische-partizipation.pdf?__blob=publicationFile



Fast 20 Prozent der Bevölkerung in Deutschland haben einen Migrationshintergrund. Es geht also bei der interkulturellen Öffnung von Parteien nicht nur um Vorteile oder Nachteile, sondern es geht um die Anerkennung der gesellschaftlichen Realität.



Kenan Kolat, Bundesvorsitzender der Türkischen Gemeinde Deutschland, Vorsitzender des Bundesarbeitskreises für Integration und Migration der SPD

- ▶ Menschen mit Migrationsgeschichte werden noch immer in erster Linie als Migrant/innen angesprochen und damit auf ihren Migrationshintergrund reduziert. Diese Fremdzuschreibung deckt sich aber häufig nicht mit ihrem Selbstbild.
- ▶ Die Organisationskultur von Parteien und Gewerkschaften ist voll von lange festgeschriebenen Routinen und Ritualen. Für Außenstehende ist es nicht einfach, Zugang zu finden, insbesondere wenn in interkulturellen Settings Missverständnisse, Berührungspunkte und Konflikte entstehen.
- ▶ Gerade für Einwanderer der ersten Generation ist die Beherrschung der Sprache der Mehrheitsgesellschaft eine entscheidende Barriere zur politischen Partizipation.
- ▶ Interessierte Migrant/innen werden in der politischen Arbeit sogleich auf ihre vermeintlichen „Experten“themen angesetzt – Migration und Integration – ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Interessen und inhaltlichen Schwerpunkte der Einzelpersonen.
- ▶ Auch in politischen Mitgliederorganisationen, die sich als links verstehen, gibt es diskriminierendes Verhalten, versteckten oder sogar offenen Rassismus seitens der Mitglieder.
- ▶ Der Blick auf Menschen mit Migrationshintergrund ist häufig defizitorientiert: Nicht ihre besonderen Kompetenzen – etwa Mehrsprachigkeit oder Mobilität – stehen im Vordergrund, sondern vermeintliche Problemlagen.
- ▶ Soziale Herkunft und politische Partizipation korrelieren: Nicht selten sind Migrant/innen so mehrfach benachteiligt, weil ihr sozio-ökonomischer Status niedriger ist.
- ▶ Viele Menschen mit Migrationshintergrund, die in Deutschland leben, verfügen nicht über die deutsche Staatsbürgerschaft. Gerade in politischen Parteien ist diese aber Voraussetzung für ein umfassenderes Engagement und die Übernahme von politischer Verantwortung, weil mit ihr das Wahlrecht einhergeht.



Politische Mitgliederorganisationen, die mehr Diversität in ihrer Mitgliederstruktur anstreben, müssen Konzepte entwickeln, um dieses Ziel zu erreichen. Wichtig ist zu erkennen, dass die Entwicklung kultureller Vielfalt ein Prozess ist, der die gesamte Organisation betrifft und verändert. Deshalb ist er strategisch anzugehen.

Ansätze zur Förderung kultureller Vielfalt

Vor der Aufgabe, mehr kulturelle Vielfalt in die Organisation zu bringen, stehen Parteien und Gewerkschaften nicht alleine. Soziale Arbeit und Wirtschaft beschäftigen sich schon seit Jahrzehnten mit dieser Thematik. Sie haben Konzepte zur interkulturellen Öffnung entwickelt, von denen politische Großorganisationen lernen können.

Interkulturelle Orientierung und Öffnung

Die Strategie der interkulturellen Orientierung und Öffnung ist eine Antwort der Sozialen Arbeit auf die immer größer werdende Vielfalt, die ihr in ihren Arbeitsfeldern begegnet. Sie stellt einen Paradigmenwechsel innerhalb der interkulturellen Arbeit dar: Nicht länger liegt die Konzentration auf den Defiziten und besonderen Problemlagen der Migrant/innen, sondern vielmehr auf ihren Ressourcen. Statt den Blick auf die Minderheiten zu richten und von diesen eine einseitige Anpassung abzuverlangen, werden nun die Mehrheitsgesellschaft und ihre diskriminierenden Strukturen in den Vordergrund gerückt. In der Politik ist die Begrifflichkeit der ‚Interkulturellen Orientierung und Öffnung‘ bereits angekommen, manifestiert etwa im Nationalen Integrationsplan.

Unter interkultureller Orientierung ist eine sozialpolitische Haltung zu verstehen, die die Verschiedenheit von Personen und Interessenlagen anerkennt. Damit ist die Grundlage für die gleichberechtigte Vertretung dieser Interessen gelegt. Zu einer interkulturellen Orientierung gehört auch, dass Machtasymmetrien analysiert werden und die ungleiche Verteilung von Ressourcen thematisiert wird. Das kann nur gelingen, wenn die Institution und die in ihr handelnden Personen lernen, selbstreflexiv mit der eigenen Kultur umzugehen. Denn in der Regel sind auftauchende Probleme nicht kulturell bedingt, sie haben vielmehr sozio-ökonomische Ursachen.



Großorganisationen, denen es nicht gelingt, zu einem Kulturveränderungsprozess zu kommen, haben nach meinem Verständnis von systemtheoretischen Ansätzen keine Chance des Überlebens. Sie haben auf jeden Fall keine Chance der Attraktivität und der Mehrheitsbildung.



*Dr. Hubertus Schröder,
Geschäftsführer des Instituts –
Interkulturelle Qualitäts-
entwicklung München*



Impulsgeber:

Dr. Hubertus Schröer ist Geschäftsführer des Instituts – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München. Bis 2006 leitete er das Stadtjugendamt München. Schröer hat langjährige Praxiserfahrungen in gemeinwesenorientierter Stadtteilarbeit und interkultureller Projektarbeit. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen interkulturelle Trainings, Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung zur interkulturellen Öffnung, für Gender Mainstreaming und Diversity Management sowie Politik- und Verwaltungsberatung zu Migration, Integration und interkultureller Arbeit.



Kontakt:
hubertus.schroeer@i-iqm.de

Aus der interkulturellen Orientierung einer Organisation ergibt sich ihre interkulturelle Öffnung: Parteien und Gewerkschaften, die konsequent auf eine interkulturelle Orientierung setzen wollen, müssen dies als Haltung in ihrem Leitbild etablieren. Zugangsbarrieren müssen abgebaut und Anerkennung ermöglicht werden. Notwendig, um eine interkulturelle Orientierung erfolgreich in eine interkulturelle Öffnung der Organisation zu transferieren, sind Anstrengungen in der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung.

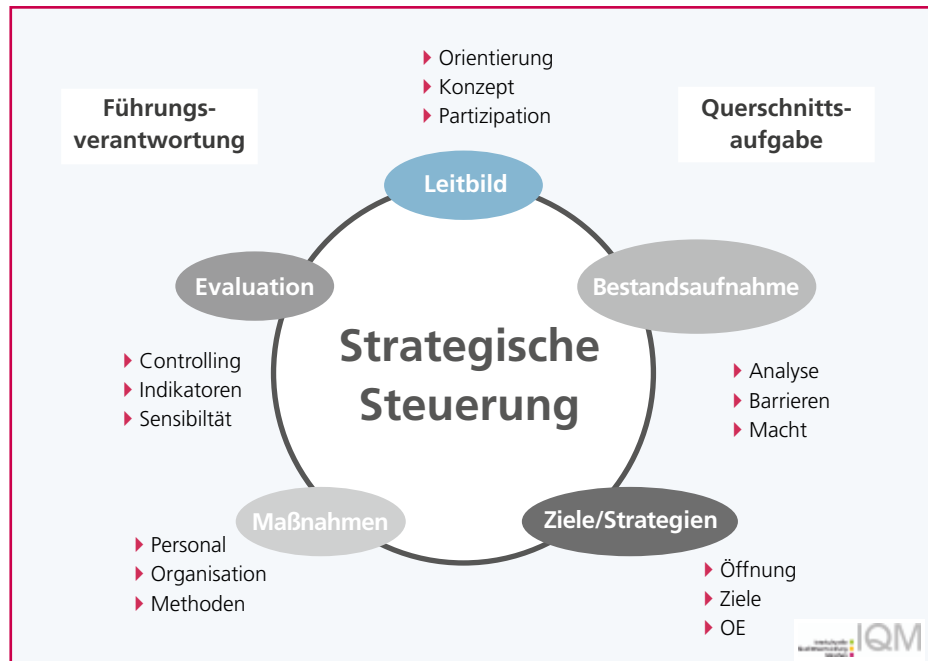


Abb. 1: Kreis der strategischen Steuerung.

Quelle: Institut – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München

Um den Organisationsentwicklungsprozess der interkulturellen Öffnung strategisch zu steuern, kann auf den aus dem Qualitätsmanagement bekannten Kreis der strategischen Steuerung zurückgegriffen werden. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- ▶ Warum beschäftige ich mich mit der Thematik der interkulturellen Öffnung und Orientierung? Diese Zielsetzung wird im Leitbild der Organisation verankert.
- ▶ Wo stehe ich? Hier wird eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes vorgenommen und Zugangsbarrieren und Machtstrukturen analysiert.
- ▶ Was will ich erreichen? Ziele und Strategien, werden erarbeitet, um von der interkulturellen Orientierung zur interkulturellen Öffnung zu gelangen.
- ▶ Mit welchen Mitteln kann ich diese Ziele erreichen? Maßnahmen müssen vereinbart und durchgeführt werden, die die interkulturelle Orientierung den Mitgliedern und der Organisation nahebringt.
- ▶ Und schließlich: Haben die von mir gewählten Maßnahmen die gewünschte Wirkung gezeigt?

Eine konsequente interkulturelle Orientierung und Öffnung, die sich im Leitbild der Organisation niederschlägt, geht mit einem tiefgreifenden und langfristigen Veränderungsprozess einher. Dieser Wandel hat Auswirkungen auf die gesamte Organisationskultur. Das bedeutet aber nicht, dass nur hierarchisch übergeordnete Ebenen der Organisation diesen Wandlungsprozess anstoßen können: Auch der einzelne Ortsverein oder Betriebsrat kann es sich zur Aufgabe machen, sich interkulturell zu öffnen. Dabei müssen die eigenen Haltungen reflektiert, Zugangsbarrieren analysiert und anschließend Strategien der interkulturellen Öffnung umgesetzt werden.

Diversity Management

Die Antwort der Wirtschaft auf die Herausforderungen, die eine immer vielfältiger werdende Gesellschaft mit sich bringt, heißt Diversity Management. Der Begriff „Diversity“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Vielfalt. Mit Diversity Management soll die personelle Vielfalt im Unternehmen auf der Ebene der Individuen, Teams und Gesamtorganisation zielorientiert gestaltet, gesteuert und entwickelt werden. Die Unterschiede der Menschen werden dabei als wichtige Ressource gesehen, die es gewinnbringend zu nutzen gilt.

Im Unterschied zum Konzept der interkulturellen Öffnung und Orientierung nimmt das Diversity Management nicht nur die Vielfaltsdimension der ethnischen Herkunft in den Blick. Hier werden gleichzeitig Geschlecht, Alter, körperliche Ausstattung, sexuelle Orientierung oder Religion als Ausprägungen der Vielfalt betrachtet. Deshalb beschäftigt sich Diversity Management unter anderem auch damit, wie der demografische Wandel die Alters- und Geschlechtsstruktur der Belegschaft oder der Kundengruppen beeinflusst, wie die Globalisierung zu Internationalisierung und mehr Migration und Mobilität führt oder wie der gesellschaftliche Wandel Lebensentwürfe immer stärker individualisiert und ein neues Verhältnis von Lebens- und Arbeitszeit einfordert. Strategien, die all diese Herausforderungen gemeinsam angehen, sind – im Idealfall – Teil des Diversity Managements. In der Praxis gelingt es jedoch häufig noch nicht, alle Vielfältigkeitsdimensionen gemeinsam in den Blick zu nehmen.

Diversity Management ist mehr, als die Vielfalt von Belegschaft und Gesellschaft anzuerkennen und Strategien für den Umgang mit Diversity zu entwickeln: Der Nutzen von Vielfalt für das Unternehmen steht im Vordergrund aller Überlegungen. Diversity Management geht davon aus, dass eine aktive Förderung von Vielfalt im Unternehmen den Unternehmenserfolg steigert.

Ansätze für die Umsetzung des Diversity-Management-Konzepts sind

auf individueller Ebene

- ▶ Maßnahmen zur Individualisierung der Arbeitsbedingungen zur Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Leistungsmöglichkeiten
- ▶ Gezielte Personalentwicklung zur Erweiterung der ‚persönlichen Diversity‘ aller Mitarbeiter/innen und Nutzung aller Potenziale
- ▶ Schulungen und Trainings oder Coaching zur Befähigung der Mitarbeiter/innen zum Umgang mit Diversity auf individueller Ebene

auf Teamebene

- ▶ Schulungen oder Trainings zur Vermittlung von grundsätzlicher Diversity-Kompetenz für die Zusammenarbeit in heterogenen Teams
- ▶ Teamentwicklung oder -coaching zur Befähigung der Mitarbeiter/innen zum Umgang mit gegebener Heterogenität in einem Team
- ▶ Einsatz unterschiedlicher Strategien zur Optimierung der Teamleistung in heterogenen Teams

auf Organisationsebene

- ▶ Gruppenspezifische Maßnahmen, um alle Gruppen zu integrieren und ihre Potenziale bestmöglich zu nutzen
- ▶ Initiierung eines kulturellen Veränderungsprozesses zum gezielten Wandel der Unternehmenskultur



Impulsgeberin:

Kathrin S. Trump ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Diversity Management. Die Diplom-Kulturwirtin ist Lehrbeauftragte an verschiedenen deutschen und internationalen Hochschulen sowie zertifizierte Kommunikations- und Verhaltenstrainerin und zertifizierte interkulturelle Trainerin und Demografieberaterin nach INQA.



Kontakt: kst@diversity-institut.de



Das Konzept des Diversity Management kann auf politische Großorganisationen übertragen werden, aber es bedarf einer Modifizierung.



Hilde Naurath
Synergy Consulting



Heute arbeiten in der Produktion [bei Ford] rund 25 Prozent ausländische Mitarbeiter. Wir unterstützen gezielt und individuell bei der Karriereplanung, und es gibt zahlreiche Aktivitäten, mit denen wir die Integration fördern. [...] So werden beispielsweise Gerichte mit Schweinefleisch gekennzeichnet und im Schichtbetrieb wird auf den Fastenmonat Ramadan Rücksicht genommen, Betriebsversammlungen werden in türkischer und übrigens auch in Gebärdensprache angeboten, und wir bieten Sprachkurse an, in denen Deutsch und Türkisch unterrichtet wird.



*Vildan Aydin, seit 1998
im Bereich Materialplanung
und Logistik*

Ein wichtiger Schritt, um Diversity Management wirksam zu machen, ist die Aufnahme von Grundsätzen in das Leitbild des Unternehmens, die die Förderung von und die Verpflichtung zu Diversity beinhalten:


Diversity Leitsätze – Beispiele 		
Siemens Leitsätze für Promoting and Managing Diversity	IKEA Diversity Statement	Munich Re Diversity policy
Grundsätze <ul style="list-style-type: none"> ▶ Förderung von kultureller Vielfalt ▶ Chancengleichheit für alle gesellschaftlichen Gruppen ▶ Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ▶ Frauen für Führungspositionen ▶ Ziel der Work-Life-Balance ▶ Keine Diskriminierung ▶ Beschäftigung Schwerbehinderter ▶ Gültigkeit auch für Kunden & Lieferanten Konkrete Vorgaben für die Implementierung	Werteorientierung bei IKEA Beschreibung der gewünschten Kultur in Bezug auf Diversity Erwartungen an die Mitarbeitenden und Selbstverpflichtung zur Förderung aller Nutzen einer vielfältigen Belegschaft für IKEA Beschreibung des Soll-Zustand / der Vision	Inhalt und Ziele Bedeutung von Diversity für Munich Re Grundsätze <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diversity trägt zum Unternehmenserfolg bei ▶ Diversity ist mehr als Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen ▶ Diversity geht über sichtbare Kriterien hinaus ▶ Diversity schafft eine Kultur des Miteinanders Globale Verpflichtung zu Diversity

Abb. 2: Diversity-Leitsätze. Quelle: Institut für Diversity Management

Eine Selbstverpflichtung zu kultureller Vielfalt garantiert nicht, dass sich diese auch in der Organisation durchsetzt. Dazu sind insbesondere Schulungen der Mitarbeiter/innen notwendig sowie eine konsequente Haltung der Führungskräfte. Diversity Management greift in alle Organisationsentscheidungen ein: Bei Stellenausschreibungen etwa werden gezielt Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen angesprochen. Die Arbeitsbedingungen werden durch ein Angebot an Telearbeit oder Gleitzeit so flexibilisiert, dass sie vielfältigen Lebensbedingungen entgegenkommen. Es wird Rücksicht genommen auf religiöse Feste oder Bräuche. Firmenpublikationen – intern wie extern – werden so gestaltet, dass sie in Sprache und Gestaltung niemanden diskriminieren.

Hier können politische Großorganisationen vom Diversity-Ansatz der Wirtschaft lernen. Auch in Parteien und Gewerkschaften ist ein Bekenntnis zu kultureller Vielfalt umsetzbar, auch sie können mit ihren Mitgliedern interkulturelle Schulungen und Sensibilisierungstrainings durchführen. Informationsmaterialien können so gestaltet werden, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund wertgeschätzt und angesprochen fühlen. Gezielte Werbeaktionen sind ebenso denkbar wie der regelmäßige Austausch mit Migrantenverbänden und -vereinen. Mentor/innenprogramme können aufgelegt werden, um neuen Mitgliedern den Einstieg in die Organisation zu erleichtern. Und schließlich können Quotensysteme eingeführt werden, um sicherzustellen, dass auch innerhalb der Funktions- und Mandatsstruktur mehr kulturelle Vielfalt erreicht wird. Vom Diversity Management zu lernen heißt aber vor allem zu erkennen, dass der Weg zu einer interkulturell offenen Organisation strategisch angegangen werden muss und nicht mit vereinzelt Maßnahmen zu erreichen ist.



Auch in Non-Profit-Organisationen müssen wir trotz des gesellschaftlichen Anspruches in ökonomischen Kategorien denken.



*Tamara Zeidler
Arbeiterwohlfahrt*

Die Stärke des Diversity-Konzeptes liegt in seinem ganzheitlichen Ansatz. Kulturelle Vielfalt wird, wenn Diversity Management erfolgreich umgesetzt wird, in allen Bereichen der Organisation fest verankert. Für die Arbeit in Parteien und Gewerkschaften darf aber nicht vergessen werden, dass das Konzept in seiner ökonomischen Logik einem zweckrationalen Ansatz folgt: Ziel von Diversity Management in Unternehmen ist Gewinnmaximierung und das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen im Kampf um Kunden und qualifizierte Mitarbeiter/innen. Auch für politische Großorganisationen ist es legitim – und für die interne Überzeugungsarbeit zur Durchsetzung von Ansätzen der interkulturellen Öffnung vielleicht sogar notwendig – den Nutzen, den kulturelle Vielfalt für die eigene Organisationsentwicklung mit sich bringt, deutlich zu machen. In den Hintergrund treten dürfen gesellschaftspolitische Aspekte wie Chancengleichheit, Partizipation und Integration sowie die Wahrung demokratischer Grundsätze dabei aber dennoch nicht.

Politische Mitgliederorganisationen müssen die Veränderungen in der Gesellschaft zur Kenntnis nehmen: Zukunftsfähige Parteien und Gewerkschaften brauchen kulturelle Vielfalt in ihrer Organisation. Deshalb müssen wirksame Strategien entwickelt werden, um Menschen mit Migrationshintergrund eine Heimat für ihr politisches Engagement bieten zu können.

Die Veränderung der Organisationsstrukturen hin zu einer Kultur der Vielfalt ist nicht einfach und nur mit langem Atem und Überzeugungskraft durchsetzbar. Dieser Prozess bietet aber auch viele Chancen, die Organisation nicht nur im Bereich der Mitgliederstruktur zukunftsfähiger zu gestalten: Mit einer vielfältigeren Mitgliederstruktur werden innovative Ideen in die Organisation eingebracht. Es werden neue Mitglieder-, Unterstützer- und Wählerkreise erschlossen. Mitglieder, die spüren, dass sie von der Organisation anerkannt werden, lassen sich leichter für ein langfristiges und aktiveres Engagement in ihr gewinnen. Im Ergebnis wird die gesamte Organisation durch eine selbstreflexive, kultursensible Haltung flexibler, lebendiger und damit attraktiver.



Interkulturelle Öffnung politischer Parteien ist noch ein neues Thema. Dieses Thema ist in politischen Parteien deshalb ein besonderes, weil diese durch eine freiwillige Mitgliedschaft bestimmt sind. Sie sind außerdem auf Machterringung und Machterhalt ausgerichtet, es ist also hier schwieriger, Macht an andere Gruppen weiterzugeben.



Dr. Hubertus Schröder



Interkulturelle Öffnung betrifft die ganze Organisation: Sie hat Auswirkungen auf die Organisationskultur, auf die Ansprache der Zielgruppen, auf die Hierarchie- und Machtstrukturen innerhalb der Organisation und schließlich auf die Mitgliederstruktur. Parteien und Gewerkschaften können ihre interkulturelle Öffnung mit Instrumenten wie kultursensibler Öffentlichkeitsarbeit, interkulturellen Trainings oder positiven Maßnahmen gezielt vorantreiben.

Konkrete Instrumente und Strategien für eine erfolgreiche Diversitätspolitik



Impulsgeber:

Sinan Yaman ist seit 2007 Inhaber der Agentur Yaman Communications. Im Spannungsfeld Kunst – Bildung – Medien – Kultur und Sport setzt die Agentur klassische Kommunikationsmaßnahmen um und entwickelt Konzepte und Projekte für Institutionen, öffentliche Träger, Unternehmen und Vereine zur Förderung des interkulturellen Dialogs.



Kontakt:
info@yaman-communications.de

Das Ziel, mehr kulturelle Vielfalt in die Organisation zu bringen, ist schnell gefasst. Es muss sich aber auch in Handlungen und Maßnahmen niederschlagen, die alle Ebenen der Organisation betreffen. Dazu gehört es, Entscheidungsstrukturen und Organisationskultur so zu verändern, dass offene, diskriminierungsfreie Räume geschaffen werden und Zugänge zu politischen Gestaltungsmöglichkeiten für bisher unterrepräsentierte Gruppen möglich sind.

Öffentlichkeitsarbeit im interkulturellen Kontext

Bislang ist es Parteien und Gewerkschaften noch nicht ausreichend gelungen, heterogene Zielgruppen anzusprechen und für ein Engagement in ihrer Organisation zu gewinnen. Deshalb müssen die bisher eingesetzten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit kritisch überprüft werden. Sind sie geeignet, um den spezifischen Herausforderungen, die mit der Ansprache heterogener Zielgruppen einhergehen, gerecht zu werden? Was muss beachtet werden bei der Gestaltung von Einladungen, Newslettern, Wahlplakaten oder Webseiten?

Keine Ansprache kann erfolgreich sein, ohne dass die Zielgruppe zuvor definiert ist. Die Vielfältigkeit der Zielgruppen in interkulturellen Settings sorgt dafür, dass auch die Kommunikationsstrategien vielfältig sein müssen: Die Gruppe der Migrant/innen gibt es nicht. Und selbst wenn man vor Ort eine bestimmte Gruppe von Menschen mit Migrationshintergrund, definiert durch ihre ethnische Herkunft, zur Mitarbeit in der eigenen Organisation gewinnen will, dann darf nicht vergessen werden, dass auch diese Gruppe heterogen zusammengesetzt ist: Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher sozialer Her-

kunft oder mit unterschiedlichem Bildungsniveau verlangen unterschiedliche Formen der Ansprache. Besonders anspruchsvoll ist die Öffentlichkeitsarbeit mit Blick auf Menschen mit Migrationshintergrund deshalb, weil schon die Klassifikation von Menschen als Menschen mit Migrationshintergrund voraussetzungsvoll ist – diese Definition wird aus dem Blickwinkel der Mehrheitsgesellschaft getroffen. Ob die anzusprechende Zielgruppe sich überhaupt und insbesondere in erster Linie mit dieser Zuschreibung identifiziert, ist damit noch lange nicht gesagt. Der Unterschied von Selbstdefinition und Fremddefinition ist ein Dilemma, das in der interkulturellen Öffentlichkeitsarbeit Berücksichtigung finden muss.

Eine kultursensible Öffentlichkeitsarbeit setzt die Beachtung der folgenden Punkte voraus:

1) Sprachbarrieren abbauen

Insbesondere um Zugewanderte der ersten Generation zu erreichen, ist eine Ansprache in der jeweiligen Herkunftssprache sinnvoll. Informationsmaterialien, Wahlplakate oder Webseiten sollten mehrsprachig gestaltet sein. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht nur eine sinngemäße Übersetzung des deutschen Textes erfolgt, sondern dass auch auf kulturspezifische Aspekte der Sprache Rücksicht genommen wird. Statt einsprachiger Übersetzungen können die Informationsmaterialien, je nach Zielgruppe, auch bilingual gestaltet werden – etwa um Migrant/innen zu erreichen, die in beiden Sprachen sicher sind. Gute Übersetzungen sind in der Regel nicht günstig, was gerade für gesellschaftspolitische Organisationen ein Hindernis darstellen kann. Trotz eines knappen Budgets ist, wenn auf mehrsprachige Informationsmaterialien als Anspruchsmittel gesetzt werden soll, immer auf Qualität zu achten. Schlechte Übersetzungen können statt der gewünschten positiven Aufmerksamkeit der Zielgruppe die genau gegenteilige Wirkung erzielen. Symbolkraft hat auch schon, wenn nur einzelne Sätze oder wenige Worte in anderen Sprachen in die Materialien der Öffentlichkeitsarbeit einfließen. Voraussetzung ist, dass diese Worte gezielt ausgewählt werden und Sinn und Inhalte transportieren.

2) Kultursensible Begrifflichkeiten wählen

Zu einer kultursensiblen Öffentlichkeitsarbeit gehört nicht nur die Wahl der geeigneten Sprache, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen, sondern auch das Bewusstsein, dass unser Verständnis bestimmter Begrifflichkeiten kulturell geprägt ist. Diese Stolpersteine können mit Hilfe von Übersetzern überwunden werden – auch dann, wenn der Text gar nicht in eine andere Zielsprache gebracht werden soll. Denn mangelnde Kenntnisse der Mentalität, der Kultur, der Sitten und Bräuche der Zielgruppe können zu Missverständnissen und damit zum Scheitern der Öffentlichkeitsarbeit führen. Eine kultursensible Ansprache bedeutet auch, dass Stereotypen vermieden und Anerkennung und Wertschätzung gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund ausgedrückt wird. Das kann nur gelingen, wenn der eigene Blick auf die Zielgruppe reflektiert wird.

3) Bildsprache interkulturell gestalten

Nicht nur die Sprache, auch die Bilder, die in Informationsmaterialien verwendet werden, sind kulturell geprägt. Bilder bleiben sogar länger in Erinnerung als Worte und bieten Identifikationsmöglichkeiten für den Betrachter. Sie sind also ein wichtiges Stilmittel in der Öffentlichkeitsarbeit. Bei der Ansprache interkultureller Zielgruppen gilt: Stereotypen vermeiden, kulturübergreifende Bildinhalte wählen und besser Bilder aus dem Alltag der eigenen Organisation als aus unpersönlichen Datenbanken nutzen.

Kultursensible Öffentlichkeitsarbeit erfordert mehrdimensionale Konzepte: Die Ansprache sollte so vielfältig sein wie die Zielgruppen selbst. Dabei sollten nicht nur Unterschiede



Die Führungskräfte in den politischen Organisationen sind meiner Ansicht nach schon seit einigen Jahren für das Thema der interkulturellen Öffnung der Organisation sensibilisiert. Das Problem ist aber, dass dieses Thema noch nicht an die Basis transportiert ist. Beim Kontakt mit Migrant/innen fehlen oft die richtige Ansprache und der Kontakt in die Gemeinschaften der Migrant/innen.



*Monika Graulich,
Stadträtin in Gießen (SPD)*



Mehr zum Thema

Eine Übersicht über **Leitfragen für die interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit** finden Sie unter www.diakonie-hamburg.de/fix/files/doc/WS-5-Einrichtungen-interkulturell.2.pdf



Ich will mich darüber informieren, wie man die Zielgruppen richtig anspricht. Hier liegen noch Mängel.



*Christine Kolodzyk
Chemie-Stiftung Sozialpartner*



Mehr zum Thema

Überprüfen Sie das Diversity Management Ihrer Organisation unter www.online-diversity.de



Impulsgeber:

Matthias Diederichs arbeitet als Trainer und Berater bei der flow consulting GmbH. Nach dem Studium der Germanistik und Geografie absolvierte er eine Ausbildung in Supervision, Organisationsentwicklung und Psychodrama. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Veränderungsmanagement und Organisationsberatung.



Kontakt: diederichs@flow.de

beachtet, sondern auch Gemeinsamkeiten aufgezeigt werden. Entscheidend ist, dass alle Maßnahmen authentisch bleiben: Allein eine Broschüre in verschiedenen Sprachen wirkt sich nicht nachhaltig positiv auf die Mitgliederstruktur der Organisation aus. Wenn kultursensible Öffentlichkeitsarbeit hingegen Teil der Organisationskultur wird, dann kann sie erfolgreich sein.

Nachhaltige Veränderung von Organisationskultur

Bei der Organisationsentwicklung kommt dem Begriff der Organisationskultur eine besondere Bedeutung zu. Doch was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Mit der Organisationskultur sind Traditionen, Werte, Regeln, Rituale – kurz Routinen – ebenso beschrieben, wie nicht sichtbare Grundannahmen, etwa die Wünsche, Motivationen und Hoffnungen der Mitglieder einer Organisation:

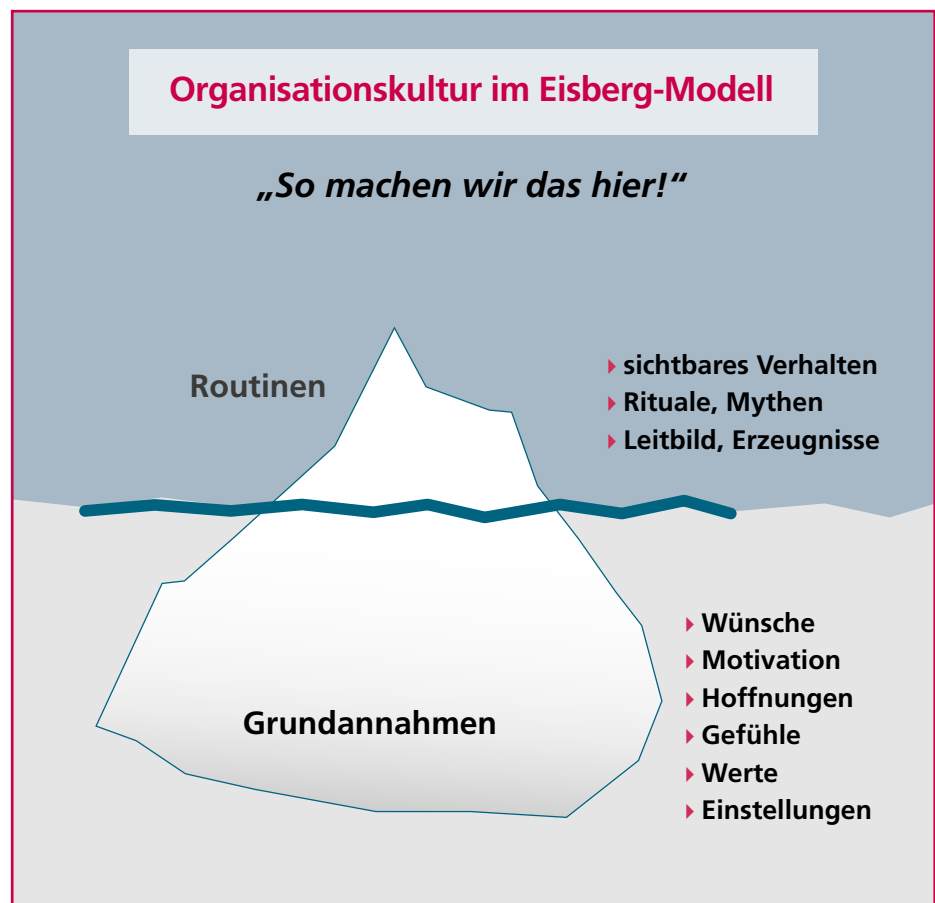


Abb. 3: Input aus Workshop „Kölsch, Kneipen und Klüngel. Organisationskultur auf den Prüfstand“, Matthias Diederichs.

Für eine interkulturelle Öffnung von Parteien und Gewerkschaften, ist es unabdingbar, die eigene Organisationskultur auf den Prüfstand zu stellen. Denn scheinbar unveränderbare und etablierte Kommunikationsroutinen, Werte, Regeln und Erwartungen müssen in interkulturellen Settings aufgebrochen werden. Sie stellen eine besondere Hürde für nachhaltige Veränderungen dar.

Um die eigenen Rituale und Grundannahmen ändern zu können, ist es zunächst notwendig, sich deutlich zu machen, worin diese festgelegten Regeln bestehen. In einem solchen Reflexionsprozess können folgende Leitfragen hilfreiche Anregungen bieten:

- ▶ Welche Werte liegen meiner Organisation zugrunde? Wie wirkt sich dieses Wertegerüst auf die tägliche Arbeit aus?
- ▶ Wie ist die Mitgliederstruktur meiner Organisation? Welche Gruppen werden angesprochen?
- ▶ Welche Routinen haben sich etabliert (etwa Stammtischtreffen, Feste, Arbeitskreise etc.)? Schließen diese Routinen Gruppen aus, die ich mit meiner Arbeit ansprechen möchte?
- ▶ Wie begegnet meine Organisation neuen Mitgliedern? Was macht unsere Willkommenskultur aus?
- ▶ Wie sind die Macht- und Hierarchieverhältnisse innerhalb meiner Organisation? Inwieweit wird Partizipation zugelassen?
- ▶ Welches Bild hat die Mehrheit der Mitglieder von Menschen mit Migrationshintergrund? Gibt es versteckten Rassismus oder diskriminierende Strukturen?

Ziel der Analyse der eigenen Organisationskultur ist es nicht, alles zu verändern, ‚alte‘ Routinen gänzlich auszusetzen oder zu entwerfen. Es geht vielmehr darum, dass die Organisation sich ihrer Stärken, aber auch ihrer Schwächen bewusst wird. Das ist die Voraussetzung für eine strategisch vorgenommene Öffnung der Organisation.

Dennoch ist eine interkulturelle Öffnung immer mit einem Wandel und damit mit Dissonanzen verbunden. Veränderungen der Organisationskultur laufen in der Regel nicht reibungslos ab, weil Machtstrukturen und alte Überzeugungen in Frage gestellt werden. Die Herausforderung ist, Einmalserfolge zu sichern und auszubauen und Veränderung alltäglich werden zu lassen. Dazu müssen neue Routinen entwickelt werden. In der Praxis hat sich zum Etablieren von Veränderungen Folgendes bewährt:

- ▶ Eine Steuerungsgruppe integriert unterschiedliche Perspektiven, analysiert und bewertet den aktuellen Status der Veränderung.
- ▶ Misserfolge werden angesprochen und bewertet.
- ▶ In Kommunikationsplattformen (z.B. Foren) wird der Stand der Veränderung offen und kritisch mit unterschiedlichen Blickwinkeln reflektiert.
- ▶ Die Auseinandersetzungen, die daraus resultieren, dass alte und neue Kultur zwangsläufig für eine gewisse Zeit nebeneinander bestehen werden, werden in regulären Besprechungen aufgegriffen.
- ▶ Strukturen und Prozesse, die zur Veränderung der Organisationskultur angepasst oder neu etabliert wurden, werden fortlaufend überprüft. Dazu gehören z.B. interkulturelle Trainings, Anspracheformen, Netzwerke, Expert/innenrollen).
- ▶ Best-Practice-Beispiele aus der eigenen Organisation dienen als Orientierung.
- ▶ Es gibt zu Beginn der Veränderung eine klare Zielsetzung darüber, welche Routinen und Verhaltensweisen in Zukunft gefordert sind; diese Zielsetzung wird im Veränderungsprozess überprüft und ggf. angepasst.
- ▶ Es werden realistische Meilensteine beschrieben – Erfolge werden benannt und auch gewürdigt.

Die Überprüfung und Veränderung der Organisationskultur muss in Parteien und Gewerkschaften nicht zwangsläufig von oben angestoßen werden. Auch der einzelne Ortsverein oder die einzelne Ortsgruppe können Routinen und Grundannahmen reflektieren und anpassen. Denn Möglichkeiten, Parteien und Gewerkschaften offener und damit lebendiger zu gestalten, gibt es im Großen und im Kleinen.



Wir haben in der Dortmunder SPD Patenmodelle, wir haben eine ständige Kommunikation mit den Migrantenvereinen, wir haben einen sehr engen Draht zu den türkischen Medienvertretern und eine ständige Präsenz unserer Abgeordneten in Migrantenselbstorganisationen. Wir sind also gut aufgestellt. Die Basis kommt hier aber nicht immer mit, hier gibt es immer noch viele Diskriminierungen.



Volkan Baran
Stadtrat Dortmund (SPD)



Impulsgebende:

Thomas Ehrig und Anis Najafi vom Netzwerk für Demokratie und Courage e.V. (NDC) führen interkulturelle, anti-rassistische Seminare durch. Das NDC setzt seit über elf Jahren demokratiefördernde Bildungsarbeit an Schulen und Ausbildungseinrichtungen um. Ziel seiner Arbeit ist es, Rassismus abzubauen und klar gegen menschenverachtende Äußerungen aufzutreten. Das NDC hat 2011 einen interkulturellen Bildungsabend für die SPD entwickelt.



Kontakt:
info@netzwerk-courage.de



Mehr zum Thema

Das Bildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbunds hat Vorschläge und Materialien für ein antirassistisches Mainstreaming in Seminaren entwickelt. Diesen „Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit“ finden Sie unter:

<http://baustein.dgb-bwt.de/PDF/A-Plaedoyer.pdf>

Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung

Die interkulturelle Öffnung einer Organisation kann nicht gelingen, wenn die Mitglieder sich ihr nicht verschreiben. Interkulturelle Öffnung manifestiert sich nicht in Schriftstücken und Leitbildern, in Werbemaßnahmen und Ansprachen, sondern in den alltäglichen Verhaltensweisen der Mitglieder. Deshalb sind interkulturelle Schulungen ein entscheidender Baustein bei der interkulturellen Öffnung von Parteien und Gewerkschaften.

Ansätze für interkulturelle Sensibilisierung gibt es verschiedene. Als besonders tragfähiges Konzept hat sich eine Synthese aus antirassistischer und interkultureller Bildungsarbeit erwiesen. Hier wird auf die Unterschiedlichkeiten und Eigenheiten der Menschen eingegangen, auf die Selbst- und Fremdbilder, die mit der Zuschreibung der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe einhergehen, ihren individuellen und gesellschaftlichen Nutzen, aber auch auf die damit verbundenen Ausschlussmechanismen. Es wird außerdem anerkannt, dass Menschen mit Migrationshintergrund struktureller und individueller Diskriminierung ausgesetzt sind.

Interkulturelle Trainings sind dann erfolgreich, wenn es den Teilnehmer/innen gelingt, eigene Verhaltensweisen, Zuschreibungen und Vorurteile anderen Gruppen gegenüber zu erkennen. Denn wenn erst einmal klar ist, welche oft automatisierten und versteckten Mechanismen zu Konflikten und Ausgrenzungen führen, dann kann diesen begegnet werden. Von einer solchen Selbstreflexion sind die Mitglieder individuell betroffen, sie ist aber auch auf die Strukturen in der gesamten Organisation zu übertragen.

Zu einer interkulturellen Sensibilisierung gehört, sich deutlich zu machen, dass ‚Kultur‘ ein vieldimensionaler Begriff ist:

- ▶ Eine Kultur ist niemandem angeboren, sie wird erlernt.
- ▶ Kulturen sind dynamisch und verändern sich.
- ▶ Kulturen und die Menschen, die ihnen angehören, sind heterogen.
- ▶ Die Zugehörigkeit zu einer Kultur definiert nicht den ganzen Menschen.
- ▶ Kultur beschreibt nicht nur die ethnische Herkunft, sondern auch andere kulturelle Regelsysteme (etwa die Zugehörigkeit zu einem Sportverein, einem Betrieb, einer Musikgruppe). Deshalb gehört jeder verschiedenen Kulturen an.
- ▶ Kulturelle Zuschreibungen verfolgen häufig Zwecke der Abgrenzung, der Festigung von Machtstrukturen oder der Erhebung über eine andere Gruppe.
- ▶ Viele Konflikte oder Verhaltensweisen werden unter Rückgriff auf den Kulturbegriff erklärt, dabei liegt ihre Ursache häufig in individuellen Prägungen oder Beweggründen oder in sozio-ökonomischen Unterschieden.

Interkulturelle Schulungen müssen strategisch in die Organisationskultur integriert werden und Teil der Organisationsentwicklung sein. Eine Schulung, die ohne Folgemaßnahmen bleibt, wird nicht nachhaltig zu einer interkulturellen Sensibilisierung der Teilnehmenden beitragen. Denn interkulturelle Trainings berühren etablierte, automatisierte Verhaltensweisen und Strukturen, die nur in steten, langfristigen Prozessen überwunden werden können. Dazu müssen Führungskräfte und Funktionsträger/innen auf unteren und mittleren Hierarchieebenen über das Angebot der interkulturellen Trainings informiert und für dieses gewonnen werden.


Bei der Entwicklung von interkulturellen Schulungen kann es für Parteien und Gewerkschaften ratsam sein, auf die Expertise externer Partner zurückzugreifen. Das Netzwerk für Demokratie und Courage etwa hat gemeinsam mit der Parteischule der SPD im Willy-

Brandt-Haus ein Qualifizierungsangebot zum Thema „Interkulturelle Kompetenz und Öffnung“ entwickelt, das in SPD-Ortsvereinen durchgeführt werden kann. Hier setzen sich Ortsvereinsgruppen mit den Begrifflichkeiten interkultureller Öffnung und den damit verbundenen Stolpersteinen sowie dem eigenen Kulturbegriff auseinander. Sie planen außerdem konkrete Aktionen zur interkulturellen Öffnung, die sie nach dem Workshop vor Ort umsetzen können. Ziel des Trainings ist es, das Leitbild der interkulturellen Öffnung in den Gliederungen der Partei zu verankern und durch Selbstreflexion ein Klima der Offenheit zu schaffen.

Veränderung von Machtstrukturen durch positive Maßnahmen

Die Erkenntnis, dass etablierte Machtstrukturen Menschen mit Migrationshintergrund in politischen Großorganisationen benachteiligen, macht es notwendig, über Maßnahmen nachzudenken, die diese Machtstrukturen aufbrechen. Solche ‚positiven Maßnahmen‘ können niedrigschwellige Instrumente in der Mitgliedergewinnung sein oder festgelegte Zielquoten für Funktionsträger/innen.

In Wirtschaft und Verwaltung werden insbesondere niedrigschwellige Maßnahmen wie eine gezielte Ansprache und Bewerbungsmotivation in öffentlichen Stellenanzeigen eingesetzt. Hier kann durch einen Zusatz wie „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund erwünscht“ Anerkennung und der Wunsch nach einer vielfältigen Unternehmensstruktur ausgedrückt werden. Ein Beispiel sind die Stellenanzeigen der Stadt München, die unter anderem unter das Leitmotto „Vielfalt“ gestellt werden:



Landeshauptstadt
München



Vielfalt

Die **Landeshauptstadt München** sucht für das Referat für Bildung und Sport, Kindertageseinrichtungen (oRB) zum nächstmöglichen Zeitpunkt

[...]

Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, **unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität**. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt [...]

Abb. 4: Ausschnitt einer Stellenanzeige der Stadt München. Quelle: www.muenchen.de

Die Städte Hamburg und Berlin gehen mit Anwerbungs- und Informationskampagnen unter den Leitsätzen „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ und „Berlin braucht dich!“ einen ähnlichen Weg.



Die Teilnahme am Workshop hat mich dafür sensibilisiert, wie man interkulturelle Seminare auch in kurzer Zeit erfolgreich gestalten kann.



*Fessum Ghirmazion
Bildungswerk des DGB*



In meiner Organisation sind wir im Bereich der interkulturellen Sensibilisierung schon gut aufgestellt.



*Serpil Kaya, Landessportbund
Nordrhein-Westfalen*



Impulsgeber:

Andreas Merx ist seit 2008 Vizepräsident der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.). Der Politologe arbeitete von 2003–2005 im Bundestag und im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend u.a. zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Diversity Management und Integration. Seit 2005 ist er Inhaber der Politik- und Organisationsberatung Pro Diversity in Berlin.



Kontakt:
andreas.merx@pro-diversity.de



Mehr zum Thema

Mehr zu positiven Maßnahmen und ihrer Praxis im internationalen Vergleich finden Sie in Alexander Klose, Andreas Merx: Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG unter

www.antidiskriminierungsstelle.de



Ich befürworte Quotenregelungen. Aber sie sind nicht das Ziel, sondern ein Mittel zum Zweck, um Chancengleichheit herzustellen.



Kenan Kolat



Mehr zum Thema

Quotenregelungen für Migrant/innen in der Diskussion:

Daniela Kolbe und Daniela Kaya: **Migrationsquote – kein Heilsbringer, aber überfällig!**

unter www.spd.de/aktuelles/News/11900/quoten_kein_heilsbringer_aber_ueberfaellig.htm

Parteien und Gewerkschaften können in der Ansprache neuer Mitglieder vergleichbare Instrumente einsetzen. Auch sie können Migrant/innen direkt und positiv ansprechen und das Ziel kultureller Vielfalt in der Organisation in den Vordergrund stellen.

Schriftlich festgelegte Zielwerte gehören ebenso wie die beschriebenen niedrigschwelligen Instrumente zu den positiven Maßnahmen, die Parteien und Gewerkschaften für sich nutzen können. In der Herstellung von Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen etwa hat die sogenannte Frauenquote schon einige Erfolge erzielen können. Solche Konzepte sind für die Gleichberechtigung von Migrant/innen ebenfalls umsetzbar.

Dabei ist zwischen drei verschiedenen Formen der Quotensetzung zu unterscheiden: Bei der **Entscheidungsquote** werden bislang unterrepräsentierte Gruppen bei der Vergabe von Funktionen bevorzugt, ohne dass aber ein Zielwert festgelegt werden würde. Mit der **Reservierungsquote** wird eine bestimmte Anzahl von Funktionen – etwa Listenplätze – für die zu fördernde Gruppe reserviert. Nur wenn nicht genügend Anwärter/innen aus dieser Gruppe zur Verfügung stehen, werden die Plätze anderweitig vergeben. Die **Zielquote** erfordert als einzige Quotenform weitere aktivierende Maßnahmen der Organisation. Hier verpflichtet sich die Organisation dazu, einen bestimmten Prozentsatz ihrer Funktionen mit Menschen aus der unterrepräsentierten Gruppe zu besetzen. Diese messbare Selbstverpflichtung macht es notwendig, dafür Sorge zu tragen, dass eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Bewerber/innen zur Verfügung steht. Die SPD etwa hat sich für die Einführung einer Zielquote entschieden. Im Mai 2011 hat der Bundesvorstand beschlossen, die Führungsgremien zukünftig zu 15 Prozent mit Menschen mit Migrationshintergrund zu besetzen.

Alle Quotenmodelle können, das zeigen die Erfahrungen mit anderen Minderheitengruppen, dazu beitragen, diskriminierende Strukturen schnell und effektiv abzubauen. Sie können die Motivation von Migrant/innen erhöhen, sich zu engagieren, und Hemmschwellen abbauen, sich für Funktionen zur Wahl zu stellen. Somit wird Chancengleichheit erhöht. Die verbesserte Repräsentation von Migrant/innen in Führungspositionen kann auch dazu beitragen, weitere Menschen mit Migrationshintergrund für ein Engagement in der Organisation zu gewinnen.

Der häufigste Kritikpunkt an Quotenmodellen ist die Gefahr der Stigmatisierung als ‚Quotemigrant/in‘ und damit der Abwertung der Fähigkeiten der Geförderten. Von der Quote profitieren direkt nur einige wenige, nicht die gesamte Gruppe. Quoten verhindern zudem nicht, dass Migrant/innen nur bestimmte Funktionen – etwa die des/r Integrationsbeauftragte/n – angeboten werden und sie somit auch bei zahlenmäßig besserer Repräsentation diskriminiert bleiben.

Diesen ‚Quotenfallen‘ kann begegnet werden, wenn die Leitungsebene sich klar für die Quote ausspricht und ihre Umsetzung unterstützt. Die Einführung von Quotenmodellen sollte außerdem von Maßnahmen begleitet werden, die die Akzeptanz der nicht geförderten Gruppe gewährleistet. Vertreter/innen der Zielgruppe sollten in die Erarbeitung der Quotierungen eingebunden werden. Für die mit einer Zielquote verbundenen unterstützenden Maßnahmen müssen die erforderlichen finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Und um Zielquoten wirklich überprüfbar und damit verbindlich zu machen, muss ihre Erreichung mit einem Zeithorizont verbunden werden.

Die Festlegung einer Migrant/innenquote allein wird nicht zu mehr Diversität, insbesondere in den Gliederungen politischer Großorganisationen führen. Hier ist ein Bündel von Maßnahmen und die Eingliederung in ein Gesamtkonzept erforderlich – wie beschrieben gehö-

ren dazu unter anderem die richtige Ansprache von Migrant/innen, eine offene Organisationskultur und interkulturelle Trainings. Quoten können aber ein wichtiges Signal setzen und damit Speerspitze in dem Bemühen sein, die interkulturelle Öffnung von politischen Großorganisationen voranzutreiben.

Aus der Praxis: Interkulturelle Öffnung der IG Metall

Die IG Metall hat sich in der Ausländerberatung schon seit den 1960er Jahren bemüht, die Zielgruppe Migrant/innen für sich zu gewinnen. In den letzten Jahren allerdings ist ein Rückgang bei den Mitgliedern ohne deutschen Pass zu verzeichnen gewesen: Neben der Zunahme von Einbürgerungen ist eine Erklärung hierfür, dass Menschen mit Migrationshintergrund sehr viel häufiger von Arbeitslosigkeit oder prekären Arbeitsverhältnissen betroffen sind als deutsche Beschäftigte. Auch ihre Einkommen sind unterdurchschnittlich.

Diese Beobachtung macht deutlich, wie wichtig es für Arbeiterorganisationen ist, sich für die Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund einzusetzen. Die IG Metall hat sich bereits auf diesen Weg begeben. In einem ersten Schritt wurde die eigene Mitgliederstruktur analysiert. Dabei standen die Fragen „Welche Arbeitnehmer/innen vertreten wir?“, „Wer ist bei uns organisiert – und wer nicht?“ im Vordergrund. Das Ergebnis: Von den 2,5 Millionen Mitgliedern der IG Metall haben 20 Prozent einen Migrationshintergrund. 10 Prozent sind Ausländer/innen.

Eine weitere Erkenntnis aus der Mitgliederanalyse: Russischsprachige Arbeitnehmer/innen sind in der IG Metall unterrepräsentiert. Sie sind die zweitgrößte Gruppe der Einwander/innen nach Deutschland, ihr Anteil in der IG Metall spiegelt dieses Verhältnis allerdings nicht wider. In Reaktion auf diesen Befund hat die IG Metall besondere Anstrengungen unternommen, um russischsprachige Mitglieder für sich zu gewinnen.

Dazu war es zunächst notwendig, die russischsprachigen Arbeitnehmer/innen genauer in den Blick zu nehmen. Die Gruppe zeichnet sich, so die Zielgruppenanalyse der IG Metall, aus durch eine besondere Heterogenität: Ihre Mitglieder stammen aus einer der 15 Sowjetrepubliken, sie sind aber weltanschaulich, religiös und kulturell sehr verschieden geprägt. Sie können deutschstämmig sein, müssen dies aber nicht, und sie weisen ein sehr unterschiedliches Bildungsniveau auf. In Deutschland leben sie mit unterschiedlichen Aufenthaltstiteln, was für Gewerkschaften bedeutet, dass auch ihr (arbeits-)rechtlicher Status differenziert betrachtet werden muss. Gegenüber einem Engagement in Gewerkschaften sind sie häufig zurückhaltend, weil diese in den ehemaligen Sowjetrepubliken nur schwache Akteure mit schlechtem Ruf waren. Und auch wenn sich russischsprachige Migrant/innen weniger in politischen Mitgliederorganisationen engagieren, so sind sie dennoch aktiv: In Kirchen, Sportvereinen und Freizeitorganisationen.

Diese kurze Beschreibung zeigt, wie komplex eine Zielgruppenanalyse ist. Es wird aber auch deutlich, dass sich aus ihr viele Ansatzpunkte für die Arbeit und die Ansprache der Zielgruppe ergeben, weil Problemstellen und besondere Herausforderungen aufgedeckt werden.

Die Ergebnisse einer solchen Zielgruppenanalyse müssen Eingang in die Organisationskultur finden. Denn eine interkulturelle Öffnung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die neuen Mitglieder in der Organisation auch tatsächlich willkommen geheißen werden und nicht nur als zahlende Mitglieder gewonnen werden sollen. Deshalb hat die IG Metall nach dem Außenblick, der Zielgruppenanalyse, die eigene Organisationskultur überprüft. In Interviews und Befragungen wurden IG-Metall-Mitglieder zu ihren „heimlichen“ Ansichten,



Impulsgeberin:

Petra Wlecklik arbeitet als politische Sekretärin im Ressort Migration/Integration beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt. Die Themenschwerpunkte der Politologin sind nicht-rassistische Bildungs- und Gewerkschaftsarbeit und Interkulturelle Gleichstellungspolitik, zu denen sie Seminare und Beratungen für Betriebsräte sowie Bestandteile der RESPEKT-Seminare anbietet.



Kontakt:

petra.wlecklik@igmetall.de



Man muss es den Menschen überlassen, mit welcher Identität sie sich in einer Organisation einbringen wollen. Eine Reduktion auf den Migrationshintergrund ist nicht zielführend. Dennoch erwarten die Menschen von Gewerkschaften, dass sie sich klar zu migrationspolitischen Themen, etwa kommunalem Wahlrecht oder doppelter Staatsbürgerschaft, positionieren.



*Christiane Benner
geschäftsführendes Vorstands-
mitglied der IG Metall*



Ich frage mich, wie lange es noch dauern wird, bis die guten Konzepte in die Praxis gebracht werden. Das stellt sich im Alltag als schwierig dar.



*Derya Özkan
Geschäftsführerin SPD-
Geschäftsstelle Aschaffenburg*

Vorbehalten und Urteilen zu russischsprachigen Kolleg/innen befragt. Es fanden sich eine Menge an negativen Vorurteilen gegenüber dieser Gruppe: Russischsprachige Arbeitnehmer/innen seien nicht integrationswillig und würden nur mit eigenen Landsleuten verkehren, sie seien unsolidarisch und unterließen die Tarifverträge und sie wollten sich gar nicht in Gewerkschaften engagieren.

In einem Prozess der interkulturellen Öffnung ist es wichtig, solche in der Organisation vorherrschenden Meinungsbilder aufzudecken. Die Überwindung dieser Stereotypen ist Teil der interkulturellen Öffnung. Um dieses Ziel zu erreichen, versucht die IG Metall gezielt, die Vorurteile zu entkräften – etwa durch Broschüren, in denen die Meinungsbilder angesprochen werden. Hier wird auch erläutert, warum es mitunter zu Missverständnissen kommt und das Verhalten der russischsprachigen Kolleg/innen wird in den richtigen Kontext gestellt. So wird etwa erläutert, warum Migrant/innen aus den ehemaligen Sowjetrepubliken Vorbehalte gegen Gewerkschaften haben oder dass sie aufgrund ihrer sozio-ökonomischen Verhältnisse häufig gezwungen sind, schlechtere Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen. Auch in Schulungen zum Thema „Werbung von russischsprachigen Mitgliedern“ lernen beide Gruppen, sich besser zu verstehen und damit Vorurteile abzubauen.



Eine Gewerkschaft kann meiner Ansicht nach nur dann den Anspruch haben, alle Gruppen zu vertreten, wenn sie diese auch in ihrer Mitgliedschaft hat. Sonst haben wir ein Legitimationsproblem.



Christiane Benner

Erst wenn sich die Organisation durch eine Veränderung der Organisationskultur auf die neuen Mitglieder vorbereitet hat, kann eine direkte Ansprache der Zielgruppe erfolgen. Die IG Metall hat „Türöffner/innen“ installiert. Das sind Engagierte mit russischsprachigem Hintergrund, die gezielt Kontakt mit Kleingruppen aufnehmen und so die Migrant/innen direkt ansprechen, informieren und unterstützen können. Es werden außerdem binationale IG-Metall-Seminare mit russischsprachigen Multiplikator/innen angeboten. Darüber hinaus bemüht sich die Gewerkschaft, mehr Funktionäre und Hauptamtliche mit russischsprachigem Hintergrund für sich zu gewinnen. Hier haben es Gewerkschaften einfacher als Parteien: Denn im Unterschied zu Parteien macht die Staatsangehörigkeit keinen Unterschied beim passiven und aktiven Wahlrecht. Die Erfolge der Bemühungen der IG Metall werden sich an den Veränderungen in der Mitglieder- und Funktionsstruktur messen lassen müssen. Die Evaluation der Maßnahmen und Werkzeuge, die bereits von der Gewerkschaft zur Gewinnung von russischsprachigen Migrant/innen eingesetzt werden, ist ein nächster notwendiger Schritt.

Die interkulturelle Öffnung der IG Metall beschränkt sich aber nicht nur auf die Gruppe der russischsprachigen Einwander/innen. Mit dem Ressort IG Migration und Integration hat die IG Metall einen Arbeitsbereich eingerichtet, der unter anderem Hilfestellungen, Handreichungen und Informationsmaterialien für die betriebliche Arbeit entwickelt und in verschiedenen Sprachen bereitstellt, Seminare und Veranstaltungen zum Thema durchführt sowie Migrantenausschüsse, Betriebsräte und Vertrauensleute berät und qualifiziert. Die Arbeit an einer interkulturell offenen Organisation ist, das zeigt dieses Praxisbeispiel, kein abgeschlossener Prozess, sondern eine stetige Aufgabe, die auch die IG Metall noch vor weitere Herausforderungen stellt.



Der Weg zu einer offenen politischen Mitgliederorganisation ist lang und nicht ganz leicht. Kurz gefasst an dieser Stelle die wichtigsten Beschleuniger und Hürden, die im Prozess der interkulturellen Öffnung helfen und behindern:

Kurz gefasst: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Interkulturelle Öffnung ist ein langwieriger Prozess, der politische Mitgliederorganisationen als Ganzes umfasst. In den vorangegangenen Kapiteln haben wir im Besonderen die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit, Sensibilisierungstrainings, Veränderung von Machtstrukturen und Organisationskultur beleuchtet.

Alle vorgestellten Instrumente und Strategien bedürfen natürlich einer Anpassung auf den jeweiligen Organisationskontext, denn ein Patentrezept für gelungene Öffnungsprozesse gibt es nicht.

Dennoch wollen wir an dieser Stelle den Versuch unternehmen, in Form einer simplen Liste einige Stolpersteine und Erfolgsfaktoren zusammenzustellen, die bei der Gestaltung von Vielfalt in politischen Mitgliederorganisationen helfen sollen:



+ Kulturelle Vielfalt als Chance begreifen.

Parteien und Gewerkschaften brauchen Menschen mit Migrationshintergrund als Engagierte, Migrant/innen brauchen Parteien und Gewerkschaften, um politisch partizipieren zu können. Demokratische Gesellschaften brauchen lebendige politische Großorganisationen, die für jeden eine politische Heimat bieten. Deshalb ist ein Mehr an kultureller Vielfalt für Parteien und Gewerkschaften eine Chance, um sich zukunftsfähiger aufzustellen. Ein klares Bekenntnis zu Diversität in der Organisation ist die erste Voraussetzung, um dieses Ziel zu erreichen.

+ Willkommens- und Anerkennungskultur etablieren.

Menschen mit Migrationshintergrund müssen sich in der Organisation zu Hause fühlen. Deshalb ist die Überprüfung der etablierten Organisationskultur unabdingbar. Welche Hindernisse gibt es für Migrant/innen, sich zu engagieren? Ausgehend von dieser Fragestellung kann eine neue Willkommens- und Anerkennungskultur erarbeitet werden, die das Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund befördert. Dazu gehört auch, die richtige, kultursensible Ansprache nach außen und innen zu finden.

+ Interkulturelle Trainings strategisch in die Organisationskultur einbinden.

Leitbilder können nicht erfolgreich sein, wenn sie nicht von den Mitgliedern auf allen Ebenen getragen werden. Veränderungen in Organisationen führen zu Frustrationen bei den bereits Engagierten, wenn diese bei diesen neuen Entwicklungen nicht mitgenommen werden. Deshalb gilt es, in interkulturellen Trainings alte Überzeugungen zu hinterfragen und für Stolpersteine und Vorurteile zu sensibilisieren. So wird auch das Ziel ‚Mehr kulturelle Vielfalt‘ kommuniziert und in die Gliederungen der Organisation transportiert.

+ Die Signalwirkung von positiven Maßnahmen nutzen.

Eine Verpflichtung zu einem Mehr an kultureller Vielfalt gibt ein Signal, sowohl innerhalb der Organisation als auch nach außen. Durch die Einführung einer Zielquote können auf Seiten von Menschen mit Migrationshintergrund Hemmschwellen abgebaut werden und Motivation zu einem Engagement geweckt werden.

+ Die Organisation in das Gemeinwesen vernetzen.

Viele Menschen mit Migrationshintergrund sind aktiv – sie sind engagiert in ihren eigenen Organisationen und Gemeinden. Politische Großorganisationen können durch einen regelmäßigen Austausch und durch themen- und projektorientierte Zusammenarbeit Brücken zu diesen Organisationen schlagen. Damit werden nicht nur mehr Menschen mit Migrationshintergrund auf die Arbeit von Parteien und Gewerkschaften aufmerksam, die Organisation wird auch belebt.



Lippenbekenntnisse statt ernstgemeinter Leitmotive.

Schnell ist das Ziel gefasst, mehr kulturelle Vielfalt in die Organisation zu bringen – insbesondere wenn der Nutzen für politische Großorganisationen deutlich wird. Wenn Bekenntnissen zur kulturellen Vielfalt aber keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen begleiten, wenn Leitsätzen im politischen Alltag keine Taten folgen, dann können sie statt der erwünschten die gegenteilige Wirkung erzielen. Denn dann verringern sie die Glaubwürdigkeit der Organisation.



Reduktion der Migrant/innen auf ihren Migrationshintergrund.

Menschen mit Migrationshintergrund sollen als bislang vernachlässigte Zielgruppe angesprochen werden. Es wäre aber ein Irrtum zu glauben, es gebe die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund. Genauso wenig gibt es die Russen, die Deutsch-Türken oder die Aussiedler. Wenn politische Großorganisationen Menschen mit Migrationshintergrund auch in gutgemeinter Ansprache oder in der alltäglichen Zusammenarbeit über ihren Migrationshintergrund definieren und sie nicht als Menschen sehen, die die Organisationen wie alle anderen Mitglieder auch bereichern, dann ist die interkulturelle Öffnung der Organisation nicht gelungen.



Einleitung des Wandels ohne ‚alte‘ Mitglieder mitzunehmen.

In hierarchisch gegliederten Organisationen müssen von der Führungsebene vorgegebene Zielsetzungen von den unteren Gliederungen mitgetragen werden. Das gelingt nur durch Überzeugungsarbeit und durch das vorbildhafte Voranschreiten der Führungskräfte. Greifen neue Zielsetzungen in Organisationskultur und -struktur ein, so muss der Wandel respektvoll vorgenommen werden, um Etablierte nicht vor den Kopf zu stoßen, sondern stattdessen für die Ideen der Neuerungen zu gewinnen.



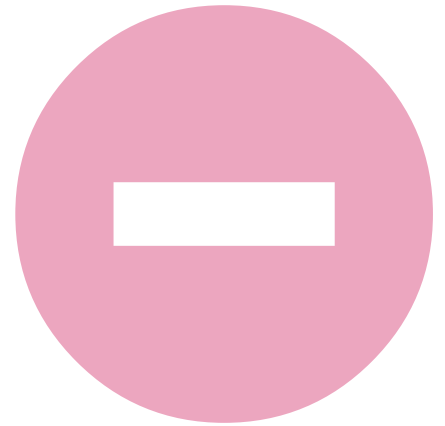
In die Delegationsfalle tappen.

Öffnung der Organisation bedeutet eine Öffnung aller Bereiche: Neuen Mitgliedern mit Migrationshintergrund dürfen deshalb nicht bestimmte Bereiche zugewiesen werden, für die sie aufgrund ihrer ethnischen Herkunft vermeintlich prädestiniert sind. Sie müssen ihre eigenen Interessen und individuellen Stärken einbringen können.



Organisationseigene Grundsätze verwässern oder aufgeben.

Parteien und Gewerkschaften müssen offen sein für Innovationen und neue Impulse. Das Gebot der Authentizität fordert aber ein, dass bestimmte Grundsätze, Werte und Normen – etwa Chancengleichheit – auch bei Wandlungsprozessen unangetastet bleiben müssen.



Weiterführende Informationen aus der Friedrich-Ebert-Stiftung:



„Welchen Platz haben Einwanderer/innen in unseren Parteien? Quergedacht in Baden-Württemberg“



„Lesebuch der Sozialen Demokratie 5. Integration, Zuwanderung und Soziale Demokratie.“ – auch als Hörbuch erhältlich!



„Diversitätsmanagement – Ein Konzept auch für die Kommune?!“

Publikationen der Akademie Management und Politik:



„Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen.“



„Politische Mitgliederorganisationen zukunftsfähig gestalten. Aktive Mitglieder und Freiwillige für Parteien und Gewerkschaften gewinnen und binden.“



Trainingsbücher der Akademie Management und Politik für Ihre Kompetenzentwicklung

Alle Publikationen können Sie unter www.fes.de/sets/s_pub.htm bestellen oder direkt online abrufen.

Wichtige Web-Adressen zum Thema:

Akademie Management und Politik: www.fes-mup.de

Gesprächskreis Migration & Integration: www.fes.de/wiso/content/migration.php

Projekt Gesellschaftliche Integration: www.fes.de/integration

Akademie für Soziale Demokratie: www.fes-sozialedemokratie.de

